



# 以临床专科能力建设推动公立医院高质量发展

——赵明 赵蓉 王爱荣 张娴静 华莹奇 崔文彬 柏杨 王兴鹏\*

**【摘要】** 临床专科能力建设是医院高质量发展的基石。上海申康医院发展中心对标公立医院高质量发展要求和高水平医院建设目标,基于医疗大数据,构建临床专科能力评价体系,建立市级医院核心病种和关键技术目录,建设专科绩效分析平台,开展临床专科绩效评价,使上海市级医院发展水平进一步提升。建议结合医院发展实际,进一步优化专科能力评价体系,强化正向引导,加强医院间互学共鉴,打造高水平专业队伍,将专科优势融入高品质医疗服务,全面提升临床科技创新能力,以高水平学科、专科建设助推医院高质量发展。

**【关键词】** 临床专科能力建设;绩效评价;高质量发展

中图分类号:R197

文献标识码:B

Promoting the High-Quality Development of Public Hospitals Through Clinical Specialty Capacity Construction/ZHAO Ming, ZHAO Rong, WANG Airong, et al.//Chinese Health Quality Management, 2024, 31(3):01-04

**Abstract** Clinical specialty capacity development is the cornerstone of high-quality development in hospitals. According to the high-quality development requirements of public hospitals and the construction goals of high-level hospitals, based on medical big data, Shanghai Hospital Development Center built a clinical specialty ability evaluation system, established the catalogue of core diseases and key technologies, built the platform of specialty performance analysis, and carried out the evaluation of clinical specialty performance, so as to further improve the development level of Shanghai municipal hospitals. It was suggested to further optimize and improve the specialty ability evaluation system, strengthen positive guidance, strengthen mutual learning among hospitals, build a high-level professional team, integrate specialty advantages into high-quality medical services, comprehensively enhance the ability of clinical science and technology innovation, and promote the high-quality development of hospitals with high-level discipline and specialty construction.

**Key words** Clinical Specialty Ability Construction; Performance Evaluation; High Quality Development

**First-author's address** Shanghai Hospital Development Center, Shanghai, 200041, China

临床专科能力建设是医院高质量发展的基石,是巩固和增强医院发展优势、扩大医院国际影响力的核心战略安排,也是建设高水平医院,服务百姓健康和城市发展,推进中国式现代化建设的重要抓手。党中央、国务院高度重视医院临床专科能力建设,在《“健康中国2030”规划纲要》《关于推动公立医

院高质量发展的意见》<sup>[1]</sup>《关于进一步完善医疗卫生服务体系的意见》<sup>[2]</sup>等文件中明确提出,要以满足重大疾病临床需求为导向,加强临床专科建设,以专科发展带动诊疗能力提升。2023年7月,国家卫生健康委发布《关于推动临床专科能力建设的指导意见》<sup>[3]</sup>,要求进一步强化临床专科能力建设和政策

保障,探索建立完善稳定的投入机制和产出考核评估机制,构建我国临床专科发展新格局,提高临床专科服务能力和质量安全水平。

为更好地满足人民群众健康需求,提高医疗服务和重大传染病救治能力,国家大力推进国家医学中心、国家区域医疗中心建设,并依托现有资源加快建设国家临床医学研

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2024.31.3.01

赵明 赵蓉 王爱荣 张娴静 华莹奇 崔文彬 柏杨 王兴鹏 通信作者:王兴鹏

上海申康医院发展中心 上海 200041

究中心、国家临床重点专科、全国重点实验室、国家中医药传承创新中心等国家级重点学科发展平台,打造医学高地,带动全国医疗水平迈上新的台阶。国家重点学科平台建设将助推高水平医院打造国家样板,提高重大疾病诊疗效果,在相关专科领域达到国内最高水平,甚至国际先进水平。同时,随着区域医疗资源均衡布局和学科均衡发展,分级诊疗制度建设进一步完善,患者跨区域就医减少,常见病、多发病进一步向基层下沉,三级医院的运行模式将从根本上发生改变,新的就医格局对临床专科发展能力提出了更高要求<sup>[4-6]</sup>。鉴于此,本研究立足上海市级医院临床专科发展现状,全面梳理以专科能力评价为抓手推进学科、专科建设的管理实践,探索助推公立医院高质量发展的重点方向。

## 1 上海市级医院临床专科能力建设现状与存在问题

上海申康医院发展中心(以下简称“申康中心”)立足上海市级医院办医主体,把高水平学科、专科建设作为医院高质量发展的重中之重,并通过规划布局、资源投入、项目建设、管理优化等多种举措予以推进。在申康中心的引导下,上海市级医院充分发挥资源优势,大力推进高水平学科、专科建设,形成了一批实力雄厚的优势专科,在长三角乃至全国范围内形成了积聚效应,部分专科已达到国际先进水平。复旦大学附属中山医院内镜、复旦大学附属华山医院神经外科、上海交通大学医学院附属瑞金医院血液肿瘤、上海交通大学医学院附属仁济医院小儿肝移植、上海市第六人民医院骨科、复旦大学附属儿科医

院危重新生儿救治、上海交通大学医学院附属上海儿童医学中心小儿先天性心脏病诊治等领域的疾病治疗已形成达到世界顶尖水平的上海方案。上海交通大学医学院附属瑞金医院肿瘤(质子)中心首台国产质子治疗系统已正式获批进入临床使用,这标志着我国已迈入粒子治疗的国际先进行列。上海市第一人民医院为103岁患者成功实施腹主动脉瘤腔内治疗,在高危疑难重大血管疾病微创腔内治疗方面做出突破。

但是,上海市级医院之间、专科之间发展不平衡不充分的现象仍较明显,部分医院学科实力整体偏弱、短板突出。具体包括:国际顶尖的医院和学科普遍缺乏,国际影响力和话语权不足,重点学科在国内的优势不够突出,专科特色不够明显;缺少国际顶尖的高层次创新人才和优秀中青年骨干,人才梯队建设亟待加强,高水平临床研究成果较少;临床研究相关服务平台建设与应用尚不成熟;临床研究转化意识淡薄,医学科技创新及其成果转化应用对城市经济社会发展的支撑作用尚未显现。

## 2 申康做法

### 2.1 构建临床专科能力评价体系

为加强对市级医院专科能力建设的正向引导,形成各专科发展更为明晰的“风向标”,申康中心锚定高质量发展要求,进一步完善“医院绩效—专科绩效—病种绩效”的多层次综合绩效评价体系,构建基于医疗大数据的专科能力评价体系。通过组建专科联盟,成立医院管理专家与临床专家的工作专班,经数十轮反复研究、论证、测算,确定评价体系,包含各临床专科的服务能力(服务量、服务效率、费用控制)、

技术水平(病种结构、技术应用)、医疗质量(死亡率、重返类、感染类、安全类、合理用药)和发展能力(学科建设、科技创新、高层次人才)4个维度13个方面86个指标,形成各专科评价指数,全景式客观展现市级医院专科的服务力和创新发展力。

### 2.2 建立市级医院核心病种和关键技术目录

申康中心从数万种病种及诊疗技术中遴选出具有专科代表性、能够反映上海市级医院专科技术水平特点,并且可以体现专科发展方向的111个核心病种与102项关键前沿技术,形成了上海市级医院专科核心病种和关键技术目录。目前,用于评价的核心病种数是国家考核发布的监测单病种数的两倍。

### 2.3 建设专科绩效分析平台

申康中心依托医联临床信息交换平台,在国内率先构建了以病种为单位的绩效管理监测分析系统,通过平台上各家医院的病案数据,直接计算专科综合绩效服务能力、技术水平和医疗质量相关指标数据,并实现平台数据实时展示和智能分析,提高专科绩效评价的客观性、科学性和时效性,从而实现申康中心端与市级医院端数据实时联动,提升精益管理水平。

### 2.4 开展临床专科绩效评价

申康中心组织开展市级医院年度专科能力评价,评价对象涵盖29家市级医院,其中13家综合性医院、4家中医类医院、3家妇产科类医院、3家儿科类医院、6家其他专科类医院。综合考虑专科病种在市级医院的覆盖面及诊疗技术难度等可评价因素,遴选出19个专科纳入首次评价。(1)形成专科评价分析报告。全面展示各专科表现,帮助

医院找准优势和差距,明确发展目标。(2)推进市级医院专科联盟建设。针对健康危害大、群众看病就医需求多的重大疾病、重点学科,成立33个专科联盟,立足专科专病质量管理、临床研究、新技术规范应用和专科运营管理等,打造临床专科资源交互共享平台,推动专科能力提升。(3)以评促建,加快推进高水平学科建设。将专科能力评价与医院战略管理、预算管理和综合绩效管理深度融合,推动市级医院进一步优化学科布局,以代表性病种为切入点推进优势学科群建设,实现专科差异化、特色化发展。

### 3 主要成效

在专科能力评价的引导下,上海市级医院发展质量和水平进一步提升。一是高水平医院学科建设持续推进。复旦大学附属中山医院获批国家医学中心并正式启动项目建设。以市级医院为主体的国家精神疾病医学中心、骨科医学中心、传染病医学中心、神经疾病医学中心、儿童医学中心、口腔医学中心建设深入推进。已建成上海交通大学医学院附属瑞金医院代谢性疾病、上海长海医院消化系统疾病、上海交通大学医学院附属第九人民医院口腔疾病、复旦大学附属华山医院老年疾病、上海市第一人民医院眼耳鼻喉疾病、复旦大学附属中山医院放射与治疗等6个国家临床医学研究中心。3家医院入选国家中医药传承创新中心建设单位,4家医院纳入国家中西医协同旗舰医院建设。上海中医药大学附属龙华医院肿瘤科、上海中医药大学附属曙光医院肝病科等9个国家区域中医(专科)诊疗中心和上海市中医医院儿科纳入国家中医优势专科建设。二是医院“看大病、解难症”的功能定位进

一步凸显。市级医院手术量年均增幅>出院患者量年均增幅>门急诊量年均增幅;高难度病例数和四级手术数量持续增加,疑难杂症和急危重症诊治能力不断提升。三是科技创新能力不断提升。2018年—2022年市级医院获得的国家级项目和纵向科研经费年均分别增长15.29%和17.77%;获得国家科技进步奖项数量比前5年增加30%。这些临床创新成果已转化为上海乃至国家的临床技术规范 and 标准,向全国推广。

## 4 思考与建议

专科能力建设已成为上海市级医院面向全球,追求卓越发展的首要任务。办医主体应多方争取、多措并举,推动市级医院专科综合能力达到全国领先、国际先进水平,成为引领全国疑难危重疾病诊治、高水平诊疗技术示范推广、高层次医学人才培养、临床医学创新发展的高地。为进一步助推上海市级医院高质量发展,申康中心基于目前开展的专科能力建设相关工作,提出下一步建设方向如下:

### 4.1 进一步优化专科能力评价体系,强化正向引导

目前,市级医院专科能力评价尚处于起步阶段,还存在一些有待完善之处。比如,评价内容仅包含住院服务,暂未考虑门诊、急诊、急救、重症等服务;在评价科研投入产出时,未考虑医院规模的影响等。下一步,应逐步扩大评价专科数量,并向亚专科延伸,引导医院聚焦临床需求,大力发展优势学科和特色专科,积极推进亚专科、新兴学科和交叉学科建设;优化评价方法,更好地体现专科特色;强化对疾病长期预后、肿瘤分期等方面的质量评价,

更加真实地反映专科综合实力;完善体现专科特色和难度梯度的病种和手术目录,包括疑难危重症、核心病种、关键技术、专项技术等,引导三级医院更好地落实“看大病、解难症”的功能定位。

### 4.2 加强医院间互学共鉴,提升学科、专科发展水平

一是树立国际视野,提升专科能级。主动对标国际国内最高水平,找准差距,精准提升,打造一批具有国际影响力的优势学科、专科。二是明确发展定位,优化临床专科布局。全面研判疾病谱变化带来的患者人群和病种结构变化,结合多院区建设,主动对接区域人口数量、疾病谱、地域特点、患者异地就医情况等,聚焦主要疾病和重大疾病,准确定位重点学科发展方向,明确医院基础学科、平台学科、优势学科和重点扶持学科,确定核心病种和建设目标。三是聚焦临床需求,提升核心技能。持续推动专科领域重点病种的诊疗新技术、新方案、新策略的研发与临床应用,进一步凸显市级医院优势专科的领先地位。四是强化缺陷管理,丰富临床质量内涵。将医疗质量安全融入专科能力建设,充分运用好质量评价与促进平台,加强过程质控,对关键质控点进行监测、分析和预警,持续改进医疗质量。五是补齐专科短板,增强综合实力。针对专科评价反映出的薄弱专科和专科发展中的薄弱环节,加强资源合理分配、人才队伍建设、平台建设、内部管理等,提升学科整体发展水平。同时,主动适应老龄化社会背景下人群健康需求变化和城市公共卫生安全保障需要,加大重症、感染、创伤急救等公共卫生应急救治相关学科、专科建设力度。六是完善临床专科组织管理。优化临床专科日常运行及考核机

制,开展医务人员“学科、专科双聘”的新型管理模式,探索建立专科内部二次分配机制,充分调动医务人员积极性。七是加强专科联盟建设。逐步完善专科联盟工作机制,支持专家自治自管、自评自促,充分发挥专家在专科管理、学科建设上的专业指导作用<sup>[7]</sup>。

#### 4.3 打造高水平专业队伍

一是推动医院建立人才发展规划和管理机制。结合医院重点学科建设目标,开展优秀人才培养工作,鼓励并支持中青年学科骨干与关键岗位人才到海外中长期进修,建立并完善优秀年轻人才长期跟踪、培养、使用及评价体系,与干部选拔、职称晋升等有机衔接。二是支持医院加大高层次优秀人才的引进与培养。积极利用政策、渠道和平台,有针对性地引进国内外高层次人才,形成多层次的人才队伍体系,为打造高峰、尖峰学科构筑人才“蓄水池”。加强医院与医学院校的互动,确保优秀人才的有效支撑。三是支持医院加快推进“医学+X”高层次复合型人才培养。协同医学教育创新发展,促进医学与多学科深度融合,培养一批医学科学家、医学工程师等高端复合型人才。

#### 4.4 将专科优势融入高品质医疗服务

一是提升肿瘤诊疗质量。鼓励医院借鉴国际先进诊疗模式,以全生命周期肿瘤综合诊治为总体目标,以信息系统建设为支撑,转变传统肿瘤诊疗理念,发挥多学科协同优势,切实提升肿瘤诊疗效果,改善患者生存质量。二是优化诊疗模式。基于ERAS的日间手术、MDT等服务模式,为患者提供更安全、高效、便捷的高品质诊疗服务;大力推

广患者体验部、老年友善医院建设,更好地服务患者。三是丰富智慧医疗服务内容。积极回应患者看病就医过程中的诉求,全面开展智慧便捷就医服务场景建设;深化拓展互联网医疗服务,延伸线上复诊服务边界,使患者在家即可实现在线就医、送药上门。

#### 4.5 全面提升临床科技创新能力

一是完善医院临床创新研究体系架构。加快形成以国家重点实验室、国家临床医学研究中心、国家转化医学中心为龙头,以市级医院临床研究中心为骨干,生物医药企业和市级医院共同参与,医工紧密结合的临床创新研究体系。二是打造规范化、标准化的市级医院临床研究中心。建立健全市级医院临床研究工作体系,明确临床研究中心的管理架构、建设标准和工作职能,制定并完善相关制度,配齐相应的专业人员和设施设备;深化业务功能内涵,强化对医院临床研究的服务支撑。三是推动建设规范化、标准化的示范性研究型病房。借鉴国际国内先进经验,积极争取试点建设规范化、标准化的研究型病房,将市级医院打造成为开展药械试剂临床试验、诊疗新技术临床研究等创新活动的基地。四是加强临床研究基础性平台建设。依托重大临床研究项目,建设符合国际标准的专病数据库、生物样本库等重大设施。积极推进专科专病联盟建设,整合临床医疗数据、随访数据以及生物样本数据,建立数据开放共享新机制,建设覆盖全疾病周期的临床医学研究大数据平台,为具有自主知识产权的高水平临床科技创新攻关提供基础性支持。五是加快推进成果转化。努力突破阻碍临床研究开展及成果转化的制度瓶颈,如伦理

协作审查、医药企业对接制度保障、临床研究多元投入、专职技术人员职称晋升、科研成果转化激励等。精准对接生物医药企业,加快研究成果转化落地,将临床资源优势转化为上海生物医药产业的发展优势,充分发挥临床科技创新对城市经济社会发展的支撑作用。

#### 参考文献

- [1] 国务院办公厅.关于推动公立医院高质量发展的意见;国办发〔2021〕18号[EB/OL].(2021-06-04)[2023-07-12]. [https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-06/04/content\\_5615473.htm](https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-06/04/content_5615473.htm).
- [2] 中共中央办公厅,国务院办公厅.关于进一步完善医疗卫生服务体系的意见[EB/OL].(2023-03-23)[2023-07-12]. [https://www.gov.cn/zhengce/2023-03/23/content\\_5748063.htm](https://www.gov.cn/zhengce/2023-03/23/content_5748063.htm).
- [3] 国家卫生健康委.关于推动临床专科能力建设的指导意见;国卫医改发〔2023〕22号[EB/OL](2023-07-12)[2023-07-12]. [https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202307/content\\_6892714.htm](https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202307/content_6892714.htm).
- [4] 包江波,何珂,汪玲.对我国临床重点专科/学科评价和建设工作的回顾与思考[J].中国卫生资源,2013,9(16):315-316.
- [5] 江蒙喜.构建促医院专科高质量发展的运营管理绩效体系的思考[J].中国卫生经济,2021,40(5):68-71.
- [6] 马丽春,刘鹏,应娇茜,等.国家临床重点专科建设与竞争力提升[J].中国卫生质量管理,2017,24(1):19-22.
- [7] 闫秀丽,徐邦杰,刘堃杰.以重点专科建设助推医院可持续发展[J].中国卫生质量管理,2016,23(5):40-42.

通信作者:

王兴鹏;上海申康医院发展中心主任  
E-mail:skjixiao@126.com

收稿日期:2023-09-22

修回日期:2023-12-08

责任编辑:黄海凤